慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	「組織文化」再論
Sub Title	Rethinking organizational culture
Author	佐藤, 和(Sato, Yamato)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2021
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.64, No.5 (2021. 12) ,p.63- 87
JaLC DOI	
Abstract	本稿は，「組織文化」を現代的な経営学の枠組みの中で改めて位置づけ，論じることを通じて，その役割と重要性について述べようとするものである。まず組織文化を「あるグループのメンバーに共有された基本的価値観と，そこから生じる行動パターンのことである」と定義する。そして組織文化を分析するアプローチについて紹介し，まずはミクロな視点からの内部統合機能について述べ，組織文化がメンバーの帰属意識を高め，またコミュニケーションを助けることにより，その組織行動を特徴付けていることを明らかにした。そしてマクロな視点から外部適応機能について述べ，経営戦略や企業経営における様々な要因との関係を考えた。組織文化は環境を見る認知枠組みとして戦略を方向付けるとともに，戦略の遂行においても大きな役割を果たしている。さらに学習によって強くなる組織文化は，成熟期に入ると逆機能を果たすようになり，経営者による変革や，組織文化自体の革新性が求められるのである。 This paper defines organizational culture as "basic values shared by members of a group and the behavioral patterns that arise from them." Then, the auther introduces an approach to analyze organizational culture, first describes the internal integration function from a microscopic perspective, and states that organizational culture characterizes its organizational behavior by raising the sense of belonging of members and assisting communication. Then, he described the external adaptation function from a macro perspective and considered the relationship with various factors in management strategy and corporate management. Organizational culture directs strategies as a cognitive framework for looking at the environment and plays a major role in the execution of strategies. Furthermore, the organizational culture that is strengthened by learning will perform the dysfunction when it enters the maturity period, and it is required that the organizational change by management and the organizational culture itself be innovative.
Notes	論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20211200-0063

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

「組織文化」再論

Rethinking Organizational Culture

佐藤　和(Yamato Sato)

本稿は，「組織文化」を現代的な経営学の枠組みの中で改めて位置づけ，論じることを通じて，その役割と重要性について述べようとするものである。まず組織文化を「あるグループのメンバーに共有された基本的価値観と，そこから生じる行動パターンの事である」と定義する。そして組織文化を分析するアプローチについて紹介し，まずはミクロな視点からの内部統合機能について述べ，組織文化がメンバーの帰属意識を高め，またコミュニケーションを助ける事により，その組織行動を特徴付けている事を明らかにした。そしてマクロな視点から外部適応機能について述べ，経営戦略や企業経営における様々な要因との関係を考えた。組織文化は環境を見る認知枠組みとして戦略を方向付けるとともに，戦略の遂行においても大きな役割を果たしている。さらに学習によって強くなる組織文化は，成熟期に入ると逆機能を果たすようになり，経営者による変革や，組織文化自体の革新性が求められるのである。

This paper defines organizational culture as "basic values shared by members of a group and the behavioral patterns that arise from them." Then, the auther introduces an approach to analyze organizational culture, first describes the internal integration function from a microscopic perspective, and states that organizational culture characterizes its organizational behavior by raising the sense of belonging of members and assisting communication. Then, he described the external adaptation function from a macro perspective and considered the relationship with various factors in management strategy and corporate management. Organizational culture directs strategies as a cognitive framework for looking at the environment and plays a major role in the execution of strategies. Furthermore, the organizational culture that is strengthened by learning will perform the dysfunction when it enters the maturity period, and it is required that the organizational change by management and the organizational culture itself be innovative.

三田商学研究
第64巻第5号
2021年12月

2021年9月11日掲載承認

「組織文化」再論

佐　藤　　和

＜要　　約＞
本稿は，「組織文化」を現代的な経営学の枠組みの中で改めて位置づけ，論じることを通じて，その役割と重要性について述べようとするものである。まず組織文化を「あるグループのメンバーに共有された基本的価値観と，そこから生じる行動パターンのことである」と定義する。そして組織文化を分析するアプローチについて紹介し，まずはミクロな視点からの内部統合機能について述べ，組織文化がメンバーの帰属意識を高め，またコミュニケーションを助けることにより，その組織行動を特徴付けていることを明らかにした。そしてマクロな視点から外部適応機能について述べ，経営戦略や企業経営における様々な要因との関係を考えた。組織文化は環境を見る認知枠組みとして戦略を方向付けるとともに，戦略の遂行においても大きな役割を果たしている。さらに学習によって強くなる組織文化は，成熟期に入ると逆機能を果たすようになり，経営者による変革や，組織文化自体の革新性が求められるのである。

＜キーワード＞
組織文化，企業文化，内部統合機能，外部適応機能，逆機能，成熟期，革新性

1980年代に盛んであった経営学における組織文化研究は，その後，因果関係の説明に関心を向けたモダン・パースペクティブとして分類され，強い文化が必ずしも優れているとは限らないといった批判と，主観性に根差した現象を研究するシンボリック・パースペクティブ，そして批判や別形式の認識の提示するポストモダン・パースペクティブの台頭により下火となり，文化研究自体が組織論から徐々に姿を消しつつあるという[1)]。

それではこうした因果関係を重視する組織文化研究は，現代の経営学にとって不要なものなのであろうか。本稿では「組織文化」とは何かについて改めて論じることにより，その経営学における位置づけを明確にし，モダン・パースペクティブの組織文化論の持つ価値について考えてみたい。

1）Hatch, M. J.（2014）（大月博司他訳（2017）p. 307）.

1.「組織文化」とは

「組織文化」という言葉は，非常に多くの論者によって様々な視点から様々な意味や目的で用いられている。そこで本論では「組織文化」とは何であるかについてまず整理してみたい。そしてその組織文化が企業経営において果たす機能について明らかにする。

1－1　組織文化の構成要素

「組織文化」には，だれにでも共通する明確な定義はない，というのが通説になっている。それではまず「組織文化」は何によって観測でき，何がその種類を決定するのであろうか。「組織文化」の定義を考えるにあたり，その構成要素について見てみたい。

人類学の立場から「文化」の構成要素を考えた場合，通常①シンボル，②言語，③価値と規範，④物質的文化，⑤神話，儀礼，宗教の５つが挙げられる[2)]。これらの要素は，企業における組織文化と言うよりはその背景となる社会文化の特徴付けを行う際に有効であると思われる。一般に現代の経営組織においては，その中で使われるシンボルや言語，物質的な文化の程度はほぼ同一であり，宗教の影響も少なくとも一企業のレベルを考えれば大きな問題とはならないと考えられる。

「組織文化」の要素としてしばしば引き合いに出されるディールとケネディ Deal & Kennedy の研究[3)]では，①理念：組織の基本的な考えや信念，②英雄：文化の理念の化身として従業員たちの手本となる，③儀式と儀礼：組織内の日常生活の中で体系的に，あるいは行事として行われる慣例，④文化のネットワーク：組織内でのインフォーマルな通信手段，の４つの項目が挙げられている。こうした考えは文化人類学の伝統からきているものであるが，この研究は経営活動そのものから離れて文化の伝承プロセスにその関心を置く傾向にある。そのためこの考えでは，現代社会における企業経営を考える上での「組織文化」の構成要素としては不十分である。

1－2　何が共有されているのか

様々な論者によって「組織文化」が研究されてきているが[4)]，それぞれの研究における「組織文化」の定義について見てみると，すべての論者に共通している部分と，そうでない部分があるように思われる。定義において共通している部分とは，「あるグループに共有されている」という点であり，共通していない部分とは，価値観や信念といった目に見えないものだけ[5)]なのか，行動パターンといった目に見えるものを含んでいる[6)]のかという点である。すなわち「組織文化」には，大きく分けて２種類の考え方が存在するのである。

2）Popenoe, D.（1986）p. 52.
3）Deal, T. E. & Kennedy, A. A.（1982）（城山三郎訳（1983）p. 27）。
4）加護野忠男（1988）p. 112。
5）Schein, E. H.（2010）（梅津祐良他訳（2012）p. 21），Davis, S. M.（1984）（河野豊弘他訳（1985）p. 2）. 伊丹敬之，加護野忠男（1993）p. 335，Gerloff, E. A.（1985）p. 191（車戸寛監訳（1989）p. 255）。
6）河野豊弘（1985）p. 25，対木隆英（1990）p. 71，宇野善康（1990）p. 213，梅澤 正（1990）p. 32。

前述のような，現代企業における組織文化の次元を人類学や文化人類学から見た文化の構成要素から直接的に導き出すことは困難であるように思われる。そこで組織心理学的な視点から組織文化のレベルについて見てみたい。

シャインSchein[7]によると，組織文化は①人工物（Artifact），②標榜されている価値観（Espoused Belief and Values），③背後に潜む基本的仮定（Bacic Undrelying Assumptions）という異なった3つのレベルで分析することができるという。①のレベルは，可視的で触ることができる構造，プロセスや観察された行動であるが，これを文化として分析，解釈することは難しい。②のレベルは，そうした行動を支配する価値観，すなわち理想像やゴール，価値観，願望，イデオロギーなどであり，このレベルまでが，調査等によりある程度認識可能な水準である[8]。

③のレベルは，組織のメンバーが当然のものとして無意識のうちに受容している秩序と整合性への文化的パラダイムであり，これは①現実と真実の本質：現実，真実，情報とは，②時間と空間の本質，③人間性の本質：X理論・Y理論など，④人間活動の本質：行動指向・存在指向・開発指向など，⑤人間関係の本質：個人主義・集団主義，権力格差など，といった要素からなっているとしている[9]。そしてこうした基本的前提認識こそが組織文化の本質であり，価値観や人工物は，これらから導かれたものであると考えている。

こうした考えは，さきに述べた目に見えないものだけを文化と見なす定義であり，本論では「組織文化」の中に，人工物としての行動パターンのレベル，価値観のレベル，基本的仮定のレベルという3つの階層があるものとして捉えたい。

1－3　本稿における「組織文化」の定義

以上の各論者の定義を参考に，ここで本稿における「組織文化」を次のように定義したい。

「あるグループの組織文化とは，そのグループのメンバーに共有された基本的価値観と，そこから生じる行動パターンのことである。」

すなわちここでは，①基本的価値観と②行動パターンの2つを組織文化の構成要素として考えている。そして①の基本的価値観が②の行動パターンの基礎となっていると考える。なぜなら行動は思考の過程を経て学習されるからである。この基本的価値観とは，シャインの言う基本的仮定と価値観を合わせたものであり，行動パターンは，シャインの言う価値観から導かれるものであると考えられよう。

ここで大切なのが「そこから生じる」という部分である。行動パターンを観察して共通したものがあったとしても，それが同じ基本的価値観から導かれたものでなければ，組織文化が存在しているとは言えない。基本的価値観は目には見えないものであるが，行動パターンを観察するときには，常にその背景にある基本的価値観が共有された結果なのかを考察していくことが必要なのである。

7）Schein, E. H. & Schein, P.（2017）p. 18.
8）Schein, E. H. & Schein, P.（2017）pp. 274-278.
9）Schein, E. H.（2010）（梅津祐良他訳（2012）pp. 133-173）.

組織文化を考える場合，どこまでの範囲の人々を１つのグループと見なし分析の対象にするのかを，明確にする必要がある。そこで同じ文化を共有するグループのことを，社会心理学の用語から「文化集合」と呼ぶことにしたい[10]。こうして考えると，経営学における文化集合の選び方として，およそ①ある国や地域の企業全体，②ある国や地域における特定の職業の人全体，③個別企業，④個別企業内でのトップ，ミドル，ボトム等の階層，⑤個別企業内での事業別部門，⑥個別企業内での機能別部門，といった場合があると考えられる。

例えば①では，文化集合として日本全体を考えた日本型経営論，あるいは地域を考えて関東の企業と関西の企業における組織文化の違いなどを論じることができる。②では，熟練工の持つ文化，飛び込み営業をする人たちの文化，経理を担当する人たちの文化，コンサルタントの文化などを考えることができよう。

そして③が企業レベルの文化のことであり，例えばソニーとパナソニックでどのように文化が異なるか，といった分析レベルになる。さらに⑤を考えると同じソニーの中にもAV機器，映画，金融など，パナソニックの中にもパソコン，生活家電，住宅をはじめとするたくさんの事業部があり，それぞれの置かれた環境に応じて異なった文化を持っているに違いない。そして⑥を考えると例えば研究開発，製造，販売，管理といった経営の諸機能に応じた組織を持ち，それぞれ縦割りの文化がある企業も多く存在する。

こうしたレベルの違いから，１つの文化集合の中に複数の別の文化集合が存在する可能性がある。そこでこうした文化のことを「下位文化」と呼ぶことにしたい。逆に下位文化間の違いの大きさ等も組織文化の特徴の１つとして考えることができよう。

「組織文化」の研究において，「企業文化」や「組織文化」という言葉は論者によって使い方が様々である。例えばシャインは，前述の文化集合の分類に対して①，②をマクロカルチャー，③を組織文化，④，⑤，⑥を下位文化，そして組織内のより小規模なユニットを文化集合と考えてマイクロカルチャーという呼称を使っている[11]。私は「企業文化」とは③の企業全体を１つの文化集合として考えた場合の組織文化であり，「組織文化」とは文化集合を特定しないで考えた場合の組織の持つ文化であると考えたい。すなわちこれらの違いは，文化集合のレベルの違いであり，以下では基本的に「組織文化」という言葉を用い，企業全体のことを述べる際に「企業文化」という言葉を用いることにしたい。

２．組織文化の分析レベル

２-１　経営学全体における位置づけ

企業活動の目標には，大きく分けると４つのレイヤー（層）が存在している[12]。一番マクロ（巨視的）なレベルが，社会性のレイヤーであり，ここでは企業を取り巻く環境と相互作用を行いな

10）宇野善康（1990）p. 219。
11）Schein, E. H.（2010）（梅津祐良他訳（2012）pp. 2-3）.
12）岡本大輔他（2012）pp. 189-190。

がら，企業が長期的に維持されていくことが目的となる。二番目が戦略のレイヤーであり，ここでは市場やライバルとの戦略的な相互作用を通じて，短中期的に収益性や成長性といった目標を実現していくことになる。そして三番目が組織のレイヤーであり，ここではそうした戦略を実現するために，組織全体としての柔軟性や革新性といった目標を考えていくことになる。一番ミクロ（微視的）なレベルが，資源のレイヤーであり，このレベルではヒト，モノ，カネ，情報といったそれぞれの経営資源の効率的な活用が主な課題となる。

各レイヤーはそれぞれ別々の経営学の研究領域となっていると同時に，１つ上のレイヤーを実現するための手段となっている。例えばあるレイヤーの目標がうまく実現しないとすれば，その問題や課題の本質が，より下のレイヤーに存在している可能性を考えなければならないのである。

本論における組織文化は，この組織のレイヤーにおける経営組織が持つ特性として理解することができる。そこで組織文化の基となっているものは個人レベルでの基本的価値観や行動パターンであるが，これが組織レベルで統合されパターン化されたものを組織文化であると考えることにしたい。すなわち，組織文化の本質や形成過程は個人レベルをスタートに分析をはじめなければならないが，組織文化の機能や特色，これを基にした分類といったことを考えた場合，マクロな組織レベルでの基本的価値観と行動パターンについての議論となるのである。すなわちマクロな組織理論か，ミクロな組織行動論かと言えば，基本的にはマクロな組織理論の立場をとりたいと思う。

そしてこの４つのレイヤーの議論に従えば，組織のレイヤーである組織文化は，よりミクロな資源のレイヤーに対しては，その前提として内部統合機能を発揮して，例えば人々の行動を方向付け，よりマクロな戦略のレイヤーに対しては，その手段として外部適応機能を発揮して一種の制約条件となるのである。

２－２　「風土」,「社風」,「DNA」という用語について

1960年代から盛んであった組織風土（Organizational Climate）に関する議論に代わって，1980年代はじめから企業文化（Corporate Culture）や組織文化（Organizational Culture）について様々な研究が発表されるようになってきた。風土と文化について統合的アプローチをとる論者[13]もいるが，人的資源管理論における研究などにおいて，組織風土や職務，タスクが結合されて出来る，組織やその社会的プロセスに独特なパターンが組織文化である[14]，自覚された組織文化が組織風土である[15]，といったようにその違いを述べている論者もある。各論者の研究の視点から考えると，「組織風土」はよりミクロな，資源のレイヤーの分析における，従業員から見た職場環境の認知としての「組織文化」のことであると考えられる。

一方，例えば「組織の三菱，人の三井」といった言い方は，それぞれの企業グループの持つ「社風」を示すと言われる。この「社風」とは外部の者から見た企業の「組織文化」のことであ

13）北居 明（2014）pp. 22–31。
14）Gerloff, E. A.（1985）p. 195（車戸寛監訳（1989）p. 260）.
15）藤田 誠（1991）p. 80。

り[16]，組織外にいる第三者が組織に対して持つ「組織イメージ」のことであると言える。この組織イメージは組織文化を表現した組織アイデンティティが第三者によって認識されたものであり，逆に組織イメージが鏡写しとなって組織アイデンティティに影響を与え，中長期的に組織のメンバーにおける文化に影響を与えるという逆の流れも考えられる[17]。また「レピュテーション」も，企業価値を高める無形資産としてのステークホルダーから見た企業の評判という意味で，社風と類似する概念と考えることができ，ここでは企業価値を経済価値，社会価値，組織価値の３つに分け，この組織価値の中に組織文化を含め議論されている[18]。さらに制度派組織論の立場では，経済性以外を含め組織外部の社会的，文化的な様々な規範・価値観・信念などから組織が評価されることが「正当性」を獲得すると[19]考えている。

そして近年，経営学や異文化マネジメント論などにおいて組織あるいは企業のDNA[20]という言葉が使われるようになってきている。例えば，「創業者のDNA」といった言い方である。クリステンセンChristensen他[21]は，破壊的イノベーターには共通する５つのスキルがあり，これが破壊的組織のDNAとして受け継がれると言う。本来DNAはデオキシリボ核酸の意味で生物学的には遺伝情報をつかさどる二重螺旋構造を持つ化学物質のことであるが，組織や企業に対して使われる場合，このDNAは基本的に企業の持つ組織文化と同じことを意味しており，強みや継承といった点に注目された場合に使われることが多いと考えられる。

こうした風土，社風，DNAといった言葉は，特にマスコミレベルではあまり区別せずに使われており，むしろ組織文化という用語は専門家しか用いないという傾向がある。企業のケーススタディをする際など，組織文化という用語でデータベースを検索してもほとんどヒットしないが，内容としては組織文化に関するものであっても，風土や社風，DNAで検索するとヒットする可能性も高いので，注意が必要である。

２－３　組織文化への２つのアプローチ

組織文化が果たす役割について各論者は様々な視点からこれを考えているが，多くの組織文化研究を分類した研究[22]を見てみると，そこに共通して見られる点は，組織文化研究における基本的な考え方が，大きく２つに分かれているという認識である。

こうした研究においては文化人類学的諸前提をどう考えるかによって，既存研究を細かく分類しているが，大きく分けると組織文化を組織の概念規定そのものとする考え（経営組織論的研究）と，組織文化を経営管理についての関数における独立変数とする考え（経営管理論的研究）の２

16）梅澤 正（1990）p. 196。
17）Hatch, M. J.（2014）（大月博司他訳（2017）pp. 504-505）.
18）櫻井通晴（2011）p. 70。
19）Suchman, M. C.（1995）.
20）海野素央（2006）。
21）Christensen, C. M. et al.（2011）（櫻井祐子訳（2012））.
22）Smircich, L.（1983）pp. 339-358（戦略経営協会編（1986）p. 40），Allaire, Y. & Firsirotu, M. E.（1984）pp. 193-226.

つが存在しているのである。

これらは坂下[23]の言う，主観主義社会学と客観主義社会学という方法論上の違いによる解釈主義パラダイムによる解釈主義的組織シンボリズム論と，機能主義パラダイムによる機能主義的組織シンボリズム論に対応する。これらは組織論におけるシンボリック・パースペクティブとモダン・パースペクティブに対応しており，ハッチ[24] Hatch の整理によれば，両者はさらにその後，社会学における脱構築の流れから，説明や理解を追求するというよりも，批判や別形式の認識を提示するポストモダン・パースペクティブによって批判されることになる。本論では因果関係を重視する実証主義の観点から，モダン・パースペクティブ，機能主義の立場をとりたいと思う。そして組織文化のミクロな役割を考える際には解釈主義的研究の成果も取り入れてゆきたい。

そしてこうした２つの大きな流れは，組織文化の持つ２つの大きな機能，「内部統合機能」と「外部適応機能」[25]に対応していると考えられる。例えばシャイン[26]は，組織文化の役割は「内部統合の課題」と「外部適応と生存の問題」という２つの領域における基本的問題を解決することだとしている。

３．組織文化の内部統合機能

ここで組織文化の機能を大きく「内部統合機能」と「外部適応機能」の２つに分け，まずは前者を「組織維持」「コミュニケーション」そして「コミットメント」という視点から，詳しく見てゆくことにしたい。

３-１　組織維持

認知心理学の分野における「感情」についての研究[27]によると，原始時代の人間は生活の場の範囲が狭く，また環境の多様性も低かった。そして小さな集団で生活する社会であったので，そこでは人類が進化論的に身に付けた無意識のルールとして「感情」だけがあれば十分であったのだという。その後，特に農業革命以降生活集団が大きくなるにつれ，大規模な集団協力のためには感情だけによる集団の維持では不十分となって社会ルールが生まれ，これが集団のメンバーによって共有されるようになってきたという。そしてこうした社会ルールは，集団の規模の拡大とともに急激にその数を増し，現代社会ではルール全体としての整合性や効率性は不完全なものとなってしまっているという。

すなわち組織のメンバーに共有された基本的価値観の一部が社会ルールであり，これは組織文化の一側面であると考えられる。そして企業という集団が生き残ってゆくために，ある整合性と効率性を目指してその集団のメンバーが共有している社会ルールが，組織文化の組織維持機能を

23）坂下昭宣（2002）。
24）Hatch, M. J.（2014）（大月博司他訳（2017）pp. 14-24）.
25）河野豊弘（1985）p. 44，梅澤 正（1990）p. 48，加護野忠男（1982）pp. 60-80。
26）Schein, E. H.（2010）（梅津祐良他訳（2012））p. 88, p. 110.
27）戸田正直（1992）p. 141。

果たしていると言えよう。なぜなら企業という集団は，ある特定の目的を効率的に追求するために構成されるからである。

シャイン[28]が述べているように，組織維持に関する問題における様々な基準（社会ルール）が，その組織における組織文化として明確化されることによって，組織の構成員は，何が重要で何が重要でないかをより分けることが可能となる。そして，それらにどのように対処するべきかのビジョンを持つことができ，これを通じて彼らの持つ心理的不安から解放されるのである。

こうした組織文化による不安の解消が，彼らに積極的な組織への帰属意識をもたらして組織が安定化するとともに，メンバーのモチベーションが高まる基礎となるのである。野中[29]も述べているように組織文化という共通の思考や行動様式によって，組織内のコンフリクトは解消の方向に向かい，凝集性や一体感の醸成を通じて従業員の内面的統合が促進されるのである。

こうして組織文化はモチベーションの「基礎」となるが，これが直接モチベーションを高める要因であるかどうかについては議論されていない。社員の期待を充足させたり[30]，仕事への理解により自己実現の欲求を満たしたりする[31]という視点は，組織文化をコーポレート・アイデンティティの対内的機能として考えた場合，これが直接にモチベーションの向上をもたらすという考え方である。しかし他の論者を含めた共通の意見としては，強い組織文化は組織維持のために少なくともメンバーの帰属意識を高めるという点までは合意されているが，モチベーションの向上はそこから副次的に発生してくると考えられているだけである。一般に高い帰属意識は高いモチベーションにつながると思われるが，そこには必ずしも実証された関係があるわけではない[32]。

この帰属意識は，よりミクロな組織行動論においてはコミットメント概念として，例えば情緒的と功利的の２つ[33]，あるいは情緒的，規範的，積極的，存続的，価値的の５つ[34]等，さらに分解した議論が行われているが，マクロ的な組織理論の立場をとる本論においては，これ以上立ち入らないこととしたい。

３-２　コミュニケーション

シャイン[35]によると，グループがグループとして機能するためにはメンバー相互間のコミュニケーション・システムの確立と，情報の解釈を可能とする言語の確立が必要である。そして知覚や思考を組織化するために，意味を分類し重要な事項だけに焦点を当てることにより，コミュニケーションの効率化や不安の削減が行われ協調的な行動が可能となるのである。さらにグループは独自の共通言語を創り上げることにより，他のグループとの差別化を行いメンバーの一体感を

28）Schein, E. H.（1985）（清水紀彦，浜田幸雄訳（1989）p. 89）.
29）野中郁次郎（1983）。
30）河野豊弘（1985）p. 44。
31）梅澤 正（1990）p. 48。
32）野中郁次郎他（1978）p. 398。
33）鈴木竜太（2002）。
34）王 英燕（2017）。
35）Schein, E. H.（2010）（梅津祐良他訳（2012）pp. 109-110）.

も強めるのである。

組織文化としての基本的価値観についてのコンセンサスは，コミュニケーションが成立するための前提条件であると考えられ，こうした共通言語と概念の分類は，組織文化の構成要素の１つとして重要な役割を担うのである。

組織内の人々にこうした分類や認識方法，情報処理のパターンが共有されていないと，コミュニケーションの効率が非常に悪くなり，ある出来事が起こったときにその解釈や意味付けが個人によって大きく異なってしまい，コミュニケーションが困難となるのである。すなわち組織文化が存在することにより同一の情報から類似の意味が引き出されるとともに，言語の解釈が同じものとなり正確な情報伝達が可能となるのである。狩俣[36]は組織文化とコミュニケーションの相乗効果について述べている。一般にコミュニケーションにおいて，伝達されるメッセージそれ自体は意味を持たない。メッセージを受容した個人がそれをどのように解釈するかによってその意味は形成されるのである。

意味，価値，欲求，選好などの異なるメンバーがコミュニケーションを繰り返すことによって，組織において共通の意味が形成され，価値を共有し共通の目的を達成することを通じて独自の組織文化が形成されることになる。すなわちミクロな視点から見た場合，コミュニケーションを行うことによって組織文化自身が支持され，伝承され，強化されていき，またこうして組織文化が形成されることにより，組織におけるコミュニケーションが促進されるという相乗効果が生まれるのである。

またホール Hall[37] は主に異文化コミュニケーションの議論の中で，文化を高コンテクストと低コンテクストの２つに分けている。高コンテクスト文化とは，人々がお互いに深い人間関係で結ばれ，情報が広くメンバー間で共有され，単純なメッセージでも深い意味を持ちうるような文化である。一方低コンテクスト文化とは，各個人が明確なメッセージを構築し言語を駆使しなければコミュニケーションが成立しない文化であるとしている。こうした考えは，組織文化のコミュニケーションに関する機能を表していると言えよう。高コンテクスト文化の下では，組織文化として基本的価値観が広く共有されることにより，効率的なコミュニケーションを行うことができるようになるのである。

ここで日本は高コンテクストな文化であり，「あれやっといて」，「よろしく」といった「阿吽の呼吸」型のコミュニケーションスタイルが好まれる傾向にあるとされている。ところがこうしたコミュニケーションスタイルに慣れてしまうと，経営のグローバル化が進み低コンテクスト文化の下に送り込まれたときに，日本人は議論が下手，自己主張ができない，といった批判を浴びてしまうことになるのである。

36）狩俣正雄（1989）pp. 83-99。

37）Hall, E. T.（1976）（岩田慶治，谷 泰訳（1979）p. 102）.

4．組織文化の外部適応機能

次に組織文化の外部適応機能について，環境に対する認知的仮定としての問題をまず論じ，その後にそこから生じる戦略と企業文化の問題を説明することにしたい。

4－1　多義性の削減

ワイク Weick[38] によれば，組織は環境の多義性を削減するように設計され，その多義性の削減はイナクトメント enactment，淘汰，保持の３つの段階を持つコミュニケーション過程を通じてなされるという。不確実性とは必要な情報の欠如であり，情報収集活動を行うことにより補うことができる概念である。また多義性とは，情報の発信者と受信者の持つイメージや背景が異なる場合，同じ情報であってもその意味の捉え方が多様となることである。

イナクトメントの過程とは，現実に存在する曖昧で客観的で多義的な環境を個人が認知することにより，知覚的に形成されたより明確で多義性の削減された主観的な環境認知に置き換えることである。この過程では組織文化としての基本的価値観が暗黙のうちに作用し，特定のバイアスを持って環境が認知されることになる。さらに淘汰の過程では，過去の経験を通じて形成されてきた基準を適用しながら，情報の意味を特定化し多義性をさらに削減してゆくことになる。この適用される基準もまた組織文化の要素であり，この過程で最も大きく多義性が削減されると考えられる。

このように組織はその認知と淘汰の過程において，組織文化の機能により環境から来る情報の多義性を削減し，これによってより的確な組織行動をとることができるようになるのである。[39]

組織の活動を情報処理として捉えると，その本質はコミュニケーションであり，イナクトメントのプロセスにおいて個人の認知的枠組み[40]（スキーマ）によって主観的に認知された情報は，組織文化というフィルターを通してその中を流れながら多義性を削減されてゆく。さらに組織文化としての基本的価値観や行動パターンを通じて経営戦略の策定，実行，評価，修正といった活動が方向付けられ，特有の情報処理特性が形成されてゆくのである。

ワイク[41]は多義性の説明の１つとして，錯視を例に挙げている。これは騙し絵の中でも多義図形，反転図形と呼ばれる，見る人によって１つの図形が２つの見え方をすることに関するものである。例えばジャストローによるアヒルとウサギの騙し絵もその１つである。外部適応機能との関連で言うと，２つの見え方は見る側が持つ認知的枠組みに依存し，決して同時に２つの見え方をすることはない，という点が重要である。人は，その人の持つ枠組みに沿って，環境を「～として見る」ことしかできないのである。

38）Weick, K. E.（1979）pp. 132-133.
39）岸 眞理子（2014）pp. 34-37。
40）小林啓孝（1987）pp. 91-115。
41）Weick, K. E.（1979）p. 181.

そしてこうした騙し絵は個人レベルでの認知メカニズムの問題であるが，組織の成員によって認知的枠組みが共有されている場合，ある組織からはアヒルに見えるものが，別の組織からはウサギにしか見えない，といった事態が想定できるのである。シャイン[42]の言うように，組織文化は環境の中において関係のある部分にだけ焦点を当て，我々の知覚を助けるフィルターもしくは色眼鏡であると考えられる。これによって我々は新しい状況や不安定な状況における心理的な不安を軽減することが可能となる。すなわちこうした組織文化に基づいた活動の中で，情報の意味が一定の方向に向けられると同時に，これに対する経営行動がパターン化されてゆくのである。

4－2　経営戦略との関係

トップが環境に適応した経営戦略を策定することに成功し，それに応じて適切な組織が構築され，市場ニーズに合った製品・サービスが生み出され，高い成果が生まれるといった，全体のサイクルが自然に循環するようになると，それが組織内部の人々にとっても自然である，という共通の価値観となる。すなわち好循環を益々安定させる企業の組織文化が出来，それが長期的好循環を生み出していく。長期的好循環が始まると短期的なサイクルの一部が失敗してもその好循環の流れはなかなか変わらない。短期的な，あるいは部分的な失敗があってもそれを恐れず，リスクを負担して挑戦意欲を燃やし，それがさらなる成長を促す原動力になるのである[43]。

バーニー Barney[44] によれば企業の長期的な競争優位の維持のためには，価値があり，かつまれで，他の企業にまねのできない組織文化を持つことが必要であるという。これは清水[45]の言う企業の「強み」としての組織文化である。「強み」とは，競合他社にまねられない特性であり，企業は複数の「強み」や「準強み」のネットワークを保有している。これは過去の経営過程の繰り返しによって構築されたものであり，その中には必ず人間が介在している。そして人と人とのフォーマル，インフォーマルな情報交換により絶えずそのネットワークが拡大してゆくことになる。

こうして創られた「強み」のネットワークの１つとして，他の企業にまねのできない組織文化を考えることができる。そして，こうした「強み」をさらに拡大し動態化してゆくことにより，長期的な競争優位の維持を行うことが可能となるのである。

すなわち，組織文化そのものが企業行動を方向付けるとともに，これが他社にまねられない強みとなり企業の競争優位を築き上げるのである。これは言葉を換えればコア・コンピタンス[46]としての組織文化であると言えよう。資源ベース理論[47]によれば，企業は固有の資源の束を所有しており，その資源は，有形資産，無形資産，組織のケイパビリティ（組織能力）の３つに分けられるという。こうした強みとしての組織文化は，組織のケイパビリティ，すなわち組織能力の１つ

42）Schein, E. H.（1985）（清水紀彦，浜田幸雄訳（1989）p. 105）.
43）清水龍瑩（1990）pp. 15-19。
44）Barney, J. B.（1986）pp. 656-665.
45）清水龍瑩（1990）pp. 46-53。
46）Hamel & Prahalad（1994）.
47）Collis & Montgomery（1998）.

であると考えることができる。ここでコア・コンピタンスは組織の技術的な側面を強調した能力の概念であるが，組織能力は社会的な側面を強調したものであると考えられる。[48] そして組織文化における共有された行動パターンとしてのルーティンやルールは，オーディナリー・ケイパビリティ（通常能力）によって形成されるが，これらを再構成，再構築させていく能力が，ダイナミック・ケイパビリティ[49]であると考えられる。

慶應戦略経営研究グループ[50]は，「組織能力」を人間の創造性の発揮を促しさらには横断的な組織の協力などを絶えず行いうるような組織の状態と捉え，その基本要素としてトップマネジメント，ミドルマネジメント，人材，組織構造と並んで企業文化を挙げている。

そして「革新志向の企業文化[51]」とは，組織構成員の創造性の発揮が重視され，彼らの相互作用を通じて組織学習が活発に行われることによって，絶えず自己変革を繰り返しながら企業に継続的な革新をもたらすような企業文化のことであるという。すなわち環境変化が激しい今日，単に企業文化が強い，あるいはそれが静態的に戦略や環境にフィットしているだけでは企業の持続的な成長は望めず，自ら継続的に革新を志向する企業文化が求められているのである。

4－3　経営の諸要素との関連

競争優位を確立・維持するために経営戦略の遂行を成功させるには，経営戦略と文化の適合性を考慮する必要がある。デービス Davis[52] は，企業における組織文化の構成要素を大きく「指導理念」と「日常理念」の２つに分けている。指導理念は経営戦略を育てる基盤として，会社がなぜその経営戦略を成就させたいかということの表明であり，これを基に企業の経営戦略が決定され推進されるべきものである。また日常理念は経営戦略が遂行される過程に影響を及ぼし，物事が日常どう行われているかにかかわっているものである。これはトップのレベルで持たれる組織文化と，一般従業員のレベルで持たれる組織文化として考えることができよう。

さらに彼は企業の組織文化が健全な場合，日常理念は指導理念から生み出されてくるはずであり，この２つの理念が適合している場合に経営戦略の遂行が成功すると言う。すなわち企業のトップが持つ経営戦略と企業組織の持つ組織文化が適合している場合にのみ，経営戦略の遂行を成功させることができるのである。

この指導理念と日常理念は，清水[53]の言う経営理念と組織文化の関係を表している。ここで経営理念とは企業経営における価値観であり，指導原理としての機能を持つもの（指導理念）である。そしてこの経営理念は，企業の歴史を反映する組織文化（日常理念）と，トップのものの考え方である経営者の哲学の交わる部分で形成され，さらに企業倫理がその中央に位置づけられるのである。[54]

48）菊澤研宗編（2018）p. 50。
49）ティース D. J.（2019）pp. 124-125。
50）慶應戦略経営研究グループ（2002）p. 8。
51）横尾陽道（2004）p. 35。
52）Davis, S. M.（1984）（河野豊弘，浜田幸雄訳（1985）pp.6-12）.
53）清水龍瑩（1984）p. 76。

さらにアメリカのコンサルティング会社であるマッキンゼーでは，組織づくりにおいて考慮しなくてはいけない要素として，① Structure：機構，② Strategy：戦略，③ Staff：人，④ Style：経営の型，⑤ System：体系と手順，⑥ Shared Values：組織文化，⑦ Skill：強みと技術，の７つを挙げている[55]。そしてこうした７つの要素は互いに切り離すことはできずに複雑に絡み合い，しかも同時に機能しなければならないとしている。すなわち⑥組織文化をとりまく６つの要素は組織文化から影響を受けると同時に，組織文化に対して強い影響を及ぼしている。

こうして見てきたように，組織文化は環境を見る認知枠組みとして戦略を方向付けるとともに，戦略の遂行においても大きな役割を果たしているのである。

５．組織文化の形成過程

５－１　個人レベルでの形成過程

あるグループの組織文化は，そのグループのメンバーに共有された基本的価値観と，そこから生じる行動のパターンのことであると前に定義したが，こうした基本的価値観や行動パターンはどのようにして作られるのだろうか。メンバー個人のレベルで見た場合，こうした組織文化は社会心理学の分野で社会的学習と呼ばれる過程によって形成されると考えられる。

社会心理学では，「価値」は主に観察学習によって形成されるとされている[56]。これは学習者が他者を自らの行動モデルとしてその反応を観察することにより，自己の中に自らの行動型としての価値を創り上げるという形態の学習である。ここで「価値」とは「特定の場面を越えて行為の様式や存在の最終状態と結び付いた，態度，行為，比較，評価，自他の正当化を導く基準または尺度の事[57]」であり，組織文化の定義から言うと，グループのメンバーに共有された基本的価値観の主要な部分はこの「価値」であると言ってよいだろう。

そしてこれは組織行動論における「組織社会化」の一側面である。組織社会化とは，①組織内での役割を遂行することと，②組織のメンバーとして参加することにとって不可欠となる，価値観，能力，期待される行動，社会的な知識などを正しく理解していくプロセス[58]のことである。この後者における価値観や期待される行動などが，組織文化の構成要素であると考えることができる。そしてこの社会化の過程で最も重視されるのが，組織文化の継承[59]なのである。

ところでヒトはなぜ怒るのであろうか。組織文化という側面から見ると，自分が育ってきた社会や組織を通じて身に付けた価値観と異なる価値観から生じる現象に遭遇すると，怒りという感情が発生する[60]。すなわち，ある現象を見て怒りが生じたのであれば，自分の持っている価値観と

54）清水龍瑩（1998）p. 9。
55）Peters, T. J. & Waterman, R. H.（1982）（大前研一訳（1983）pp. 38-42）.
56）濱口惠俊（1989）pp. 86-88。
57）田嶋善郎（1985）p. 159。
58）鈴木竜太，服部康宏（2019）p. 94。
59）二村敏子（2004）p. 29
60）戸田正直（1992）。

相手の持っている価値観に相違があるということを示しているのである。怒りの原因は，相手の行動そのものにあるのではなく，それを見ている自分の中にあるのである。こうした価値の学習過程を通じて，そのグループにおける組織文化を身に付けた他者の示す適切な行動が，学習者の行動の仕方に対応付けられ，両者の間に類似の行動パターンが生み出されるのである。

あらかじめ組織文化が存在しているグループに新しいメンバーが参加するような場合には，こうして見たように学習によりメンバーがその組織文化を共有すればよい。しかしあらかじめグループに強い組織文化が存在していない場合，これを創り出してゆくのはメンバーによる共通の経験である。[61)]

メンバーは共通の不安を抱いたり，共通の情緒的反応を示したり，状況に対処するために共通の活動を行ったり，共通の情緒表現を行ったりすることにより，経験が共有されたものと見なす。そしてこうした組織における日常的な経験のプロセスが，メンバーの相互作用としての学習プロセスを構成している。外部の生存の課題に対応する前向きな問題解決や，内部の統合の課題に対応する不安回避のメカニズムによる，成功や失敗の体験が，共有された経験として共有された基本的価値観としての組織文化を生み，さらに経験を重ねることによりこれが定着，強化されることになるのである。[62)]

そしてこうして学習される組織文化の背後には，その組織が存在する一般社会の文化的環境としての社会文化がある。その社会文化と組織文化との間の関係には，①創業者や新メンバーの属する家庭の文化，②従業員の生活の場としての地域の文化，③企業活動の場としての経済の文化，の３つのレベルが考えられる。

一般に新しいグループの状況に接したとき，個人は若年期の大半を過ごしてきたグループである自らの家庭におけるモデルをこれに当てはめるようとする傾向がある。[63)]また創業者が新たな組織文化を創り上げてゆくときにも，基本的には自らの体験としての家庭の文化をその前提の一部としていると思われる。こうした家庭の文化は教育や生活水準，共同体としての家族の役割，宗教に対する考え等，一般社会の文化そのものと言ってもよいだろう。

また企業は生産の場であると同時に生活の場であり，メンバーがどういった所に住み，どんな生活をおくり，余暇を初めとして何に生活時間を使っているかといった地域の文化は，企業における組織文化と相互に深い関係にあると言えよう。[64)]さらに企業活動を行う場としての経済環境の持つ特徴は，その市場の特徴や技術水準，生産様式，原材料，金融，労働市場等として，企業の組織文化を大きく方向付けているのである。

５－２ 「強い」組織文化

組織文化について「強い」組織文化，「弱い」組織文化といった議論がなされる場合がある。

61）Schein, E. H.（1985）（清水紀彦，浜田幸雄訳（1989）pp. 214-216）.
62）Schein, E. H.（2009）（金井壽宏訳（2016）pp. 246-247）.
63）Schein, E. H.（1985）（清水紀彦，浜田幸雄訳（1989）p. 96）.
64）梅澤 正（1990）pp. 92-93。

ピータースとウォーターマン Peters & Waterman[65]は，優良企業は８つの基本的な特性を持っているとしており，ディールとケネディ[66]は，持続的な成功をおさめる企業はみな強い文化を持っているとしている。

このような「強い」組織文化という概念は，文化集合全体として多くの基本的価値観と行動パターンが共有されているということを意味している。一方「弱い」組織文化といった場合，①複数の異なった下位文化を持つ，②基本的価値観や行動パターンの共有の度合いが低い，という２つの側面を考えなければならない。どちらの場合にも，文化集合全体としては基本的価値観と行動パターンの共有度が低くなるわけであるが，組織文化の果たす機能の強さや組織文化の変革の方法等を考えた場合，異なった性格を持つと思われるので注意が必要である。

例えば組織文化が弱い場合には，いずれにしても組織文化の持つ機能は十分には発揮されないと考えられるが，変革という視点から見ると共有の度合いが低い場合には組織文化の持つ慣性はあまり働かないため新たな組織文化の創造の大きな障害にはならない。しかし異なった下位文化を複数持つような場合には，それぞれの下位文化の持つ慣性が組織文化変革の大きな障害となるのである[67]。

一方，加護野[68]は組織文化の逆機能として①思考様式の均質化，②自己保存機能，の２つを挙げている。思考様式の均質化は，言うなれば組織文化の機能そのものであるが，企業の置かれた環境が変化してゆくのに対して，均質化された古い組織文化のフィルターでは環境の新しい意味が理解できなくなる恐れが出てくる。特に環境が急激にかつ非連続的に変化した場合，そうした変化がまったく認知されず，環境に対して不適切な行動パターンを繰り返してしまう可能性があり，さらに強い組織文化が個人の多様性を抹殺し，彼らのやる気を損なう可能性も出てくるのである。これは組織行動論の言葉で言えば，「社会化過剰[69]」の問題であるということができる。組織に過度の忠誠を誓う「会社人間」が生まれ，組織に反抗し，変革を生み出すエネルギーが失われる可能性があるのである[70]。

また既存の組織文化が，環境や経営戦略に対して全く適切であると思いこんだり，各人がアイデンティティのためにそれにしがみついたりすることにより，組織文化に強い自己保存本能が働くことがある。そして組織文化の存続そのものが組織活動の目的となり，肝心の組織そのものの存続を危うくしてしまうのである。すなわち組織文化は一度形成されるとなかなか変化しにくく，一定の方向に活動を誘導する慣性により，組織の環境変化への対応を誤らせてしまうのである。

こうした組織文化の逆機能の背後には，ヒトと組織の学習メカニズムがある。アージリスとショーン Argyris & Schön[71]は，学習のプロセスを個人と企業の両側から考え，行動→結果→行動

65）Peters, T. J. & Waterman, R. H.（1982）（大前研一訳（1983）p. 46）.
66）Deal, T. E. & Kennedy, A. A.（1982）（城山三郎訳（1983）p. 20）.
67）河野豊弘，クレグ S. R.（1999）pp. 57-83。
68）加護野忠男（1988）pp. 131-153。
69）鈴木竜太，服部康宏（2019）pp. 103-104。
70）二村敏子（2004）pp. 30-31。
71）Argyris & Schön（1978）.

というシングル・ループ学習と，結果から背後にある変数を考え行動を見直すダブル・ループ学習という，２つのモデルを考案した。そしてほとんどの組織では，シングル・ループ学習はうまく行えても，ダブル・ループ学習において非常に苦労すると言う。なぜなら，同じことを繰り返していると楽になり，その枠組みや目標自体を疑わなくなってしまうからである。さらに経営環境を見るフィルターや色眼鏡である組織文化に自己保存の慣性が働き，経営者がほうっておけばシングル・ループの学習しか行われないのである。

そこで必要となるのが，経営者が意図してダブル・ループの学習を起こし，また組織自らがダブル・ループの学習を習慣として持つような，従来の枠組みを常に疑い，壊していける，不確実な行動に対してリスクをとることができるような企業文化を創り上げることである。すなわち前述のような革新志向の企業文化を創り上げていくことが求められているのである。

６．組織文化の成長段階

企業の成長と共に発展していく企業文化の成長段階として，①**創出期**，②**成長期**，③**成熟期**の３つの段階を考えることができる。[72)]

６－１　創出期

創出期は，創業者によって経営がなされている時期であり，企業文化の主な原動力は創業者および創業者が抱く基本的価値観である。そしてこれを植えつけられた企業文化が成功をおさめた場合には，この文化はその組織に特有の能力やアイデンティティの基礎となり，グループを結束させる糊（のり）となる。この時期において企業文化はいまだ不明確であり，その確立が最も大きな問題となる。

またこの時期におけるトップの問題は，創業者が経営戦略に熱中するあまり，企業文化を育て上げていくことをおろそかにして，場当たり的な経営戦略の変更を行うと，持続力のある企業文化が育っていかず，次の企業成長を支えるための企業文化を確立することができなくなってしまう点である。

創業者社長のように，組織文化の創出期におけるリーダーは，組織に自らの価値観を植えつけようと試みる。[73)] そこでは第一義的植えつけメカニズムとして，①リーダーが関心を示し，測定し，コントロールしていること，②重大な出来事や組織の危機に対するリーダーの反応，③リーダーがどのようにリソースを配分するか，④意識的な役割モデリング，教育，指導，⑤褒賞や地位を与える基準，⑥選抜，昇進，退社の基準がある。

そして第二義的な明確化と補強のためのメカニズムとして，①組織のデザインと構造，②組織のシステムと手続き，③組織の伝統と慣習，④物理的空間や様式，建物のデザイン，⑤重要なイ

72）Schein, E. H.（2010）（梅津祐良他訳（2012）pp. 317-345），Hickman, C. R. & Silva, M. A.（1984）（上野明監修（1985）pp. 387-438）. 佐藤 和（1993）。

73）Schein, E. H.（2010）（梅津祐良他訳（2012）p. 272）.

ベントや人物に関する神話，⑥組織の哲学，信条，憲章などの公式的な記述が用いられるのである。

企業文化の成長段階を，経営理念との関係で見てみよう。経営者が将来構想の構築の際に策定する経営理念を実効性のあるものとするためには，その経営理念が，経営者個人の哲学と企業文化との交わる部分（積集合）となるようにしなければならない[74]。企業文化の創出期には，創業者社長の示す経営理念は，自らの哲学，考え方に賛同して集まってきた人々がそのまわりに企業文化を創っていくので，経営理念はそのまま経営者の哲学と一致し，大変明確である。したがって，一般的に言って創業者経営者は強力なリーダーシップを発揮している場合が多い。一方，企業文化の成長期に向かう二代目経営者の哲学は，父親ないし先代の経営者の企業文化と異なる場合が多い。したがって，二代目経営者の経営理念は不明確になりがちである。この場合多くの二代目経営者は，自らの哲学の方向に歴史的な企業文化を少しずつ変えていこうとする。しかし，二代目経営者で自らの哲学を明確に打ち出せず，創業者時代の旧い企業文化を引きずって失敗している例も数多くある。一般に創業者時代の企業文化に順応，適応してあまり大きな波風を立てないよりも，自らの哲学を明示し，やや強引と思われる方法でも旧い企業文化を変えていく二代目経営者の企業の方が，業績が良いようである。

6－2　成長期

成長期には，創業者はもはや中核的な地位を占めなくなり，企業の組織自体が確立されて，成長を通じて長期の維持発展を図らなければならなくなっている。そして企業文化の重要な要素は既に様々な制度として明文化され，意識して文化を構築，統合，保存しようという必要性も少なくなり，企業文化は当たり前のもの，無意識のものとしてメンバーに共有されている。

一方，組織の成長によって新たな下位文化が出現したり，創業者の持っていた中核的な価値観が失われて，企業文化が弱くなってきたりすることも考えられる。しかし全般的にこの時期においては企業文化が確立され，その機能が良い面を中心に発揮されている。この成長期には事業の拡大に伴って新しい経営戦略が必要となるが，これは必ずしも現有の企業文化と適合するとは限らない。こうした場合長期的な視野に立ち，経営戦略か企業文化のどちらかを修正することにより融合を図っていく必要がある。そして成長期に強い文化を持つ企業では，中間管理者が文化の担い手であると同時にその推進者となり，単なる「合理的」管理者ではなく，象徴的な管理者，すなわち「シンボリック・マネージャー」となることが求められるのである[75]。

一方，組織文化の成長期は，様々な下位文化が形成される段階である。企業文化と下位文化の関係を考えると，下位文化が企業文化を積極的に支持する強化型，独立を維持しつつも衝突していない交叉型，積極的かつ公然と挑戦する反体制型文化の３つが考えられる[76]。

例えば職能別組織の下位文化について考えてみよう。職能別組織とは，安定して成長している

74）清水龍瑩（1995）pp. 124-126。
75）Deal, T. E. & Kennedy, A. A.（1982）（城山三郎訳（1983））.
76）Hatch, M. J.（2014）（大月博司他訳（2017）p. 253）.

企業で，複雑な職務を研究開発，製造，販売，財務管理などの職能ごとに専門化，標準化して，これを効率よく処理しようとする組織であり[77]，効率性を高めるために最も有効な組織である。しかし専門化，標準化しすぎると，いわゆるセクショナリズムが起きて部門間の調整が難しくなったり[78]，また人々の同じ仕事に固執するクセが強くなったりして，創造性が発揮されなくなり，組織の有効性が達成できなくなる。

これは組織文化の視点で言えば，１つの企業文化の下に，各職能別に異なった複数の下位文化ができてしまうことである。これは欧米では「サイロ」のメタファーで語られることが多い[79]。例えば研究開発部門の人が，なんでこんなに技術的に優れた製品をつくっているのに，売ってくれないのだろうと思い，販売部門の人が，なんでもっと売れるような製品を開発してくれないのだろうと思っていては，結局どちらからも販売不振を乗り切る案は出ず，せっかく優れた技術力や販売力を持っていても，これが生かされないのである。また企業同士が合併や買収によって組織の統合を行った場合にも，こうした下位文化の問題が生じよう。

こうした縦割りの組織をそのままにして，各部門のコミュニケーションを増大させるためには，各部門を横断する各種委員会やプロジェクト・チーム等の一時的な組織や，あるいはまた企業内外から情報を収集し，分析し，その結果から各部門に助言するスタッフ組織の強化，定期的に行われるジョブ・ローテーション等の制度が必要である。プロジェクト・チームとは[80]，企業が急激な環境変化に対処するため，従来の職能別，事業部制における縦割り部門組織の枠を超えて，必要な人材を集めて問題解決にあたる組織をいう。ここでは，一人のプロジェクト・マネジャーの下に，複数のスペシャリスト（専門家）が参加してチームがつくられる。これらのスペシャリストは，一般には，技術開発部，営業部，製造部などの職能別組織からプロジェクト・マネジャーがスカウトしてくる。そうしたスペシャリストが異なったタイプの組織から選ばれ，そこで情報の新結合が起こると，より革新的なイノベーションが期待できる。

そのためには，企業文化から独立を維持しつつも衝突していない交叉型の健全な下位文化を持つことが必要となる。せっかく集められたスペシャリストが皆同じ考え方しかできないのであれば，逆に情報の新結合が期待できないのである。機能別やあるいは事業別に下位文化が発達し，部門間の壁が高くなること自体は良いことではないかもしれないが，異なった下位文化を持つ機能部門や事業部門を複数持ち，これを超えたプロジェクト・チームを編成，運営することに成功すれば，より革新的な新製品が生まれる可能性が高まるのである[81]。

6－3　成熟期

成熟期には，環境変化に伴い企業文化の重要な部分が不適合を起こして革新への障害となり，またその企業が長期にわたる成功の歴史を持っている場合，これがメンバーの自尊心の源となり，

77）清水龍瑩（1975）pp. 109-112。
78）McLaren, R. I.（1982）pp. 123-127.
79）Hatch, M. J.（2014）（大月博司他訳（2017）p. 254）.
80）清水龍瑩（1975）pp. 100-107。
81）河野豊弘，クレグ S. R.（1999）pp. 78-79。

企業文化を改めようという力に対して自己防衛的になってくる。すなわち同じことを繰り返していた方が楽なため，これを続けていくうちに従来のやり方だけが学習され，これと異なった考えを受け入れなくなってしまうのである。

本来経営者は努力してこの段階に陥らないようにしなければならないが，この段階に陥ってしまった場合には，企業文化はその逆機能を発揮してしまうので，適切な改革が必要とされる。この成熟期には経営戦略と企業文化の全面的な手直しが必要となるが，そうした状況では得てして問題から目をそむけて解決を先延ばしにしようとする傾向が見られる。その場合，経営者がその持てる能力を最大限に発揮して，経営戦略と企業文化を抜本的に見直し，これらを変革させていかなくてはならないのである。

組織の活性化とは，組織構成員間のコミュニケーションが良くなり，たえず情報が更新・拡大され，その一人ひとりが挑戦意欲を持ち，やる気をみなぎらせている状態を言う[82]。企業の①積極的な製品戦略と，②組織活性化の方策とは，企業活性化のための，経営者にとってコントローラブルな最も有効な２つの手段である。ただ企業経営の軸は製品戦略であり，組織はそれにそって構築されるものであるから，手段としては，製品戦略が主であり，組織活性化は副である。

主力製品が産業構造的な環境変化に適合しているが，その企業の対応のまずさから企業成長が停滞している場合は，企業文化が成長期から成熟期に入り，環境変化との間にギャップが生じ，逆機能を果たしている状態である。すなわち企業内にいわゆる官僚制が出来あがり新しい事態に対処しえない，あるいは従来の大量生産の成功や技術至上主義の成功から，市場軽視の傾向が生まれ，新しいニーズに対応できないような場合である。このようなときは，改良製品・安定製品のコスト削減と，販売強化の戦略がとられる。経営者自ら陣頭に立って顧客に接するなど，従業員全員が販売促進に力を入れる。そのときとられる組織活性化の方策には，このままではいけないのだという従業員全体の危機感の醸成，経営者による経営理念・経営目標の明確化，経営者の現場まわり，それら一連の方策による企業文化変革などがある。ここでは従業員全体の意識改革が活性化策の中心となる[83]。

創出期，成長期，成熟期という成長段階は，組織文化の通常の進化プロセスと考えることができるが，それぞれの段階で経営者が意図して組織文化を変えて行こうとする企業文化変革のプロセスを，管理された文化変革[84]と呼び，そこでは①解凍，②学習，③内面化の３つの学習／変革の段階を考えることができる。

まず①解凍の段階では，変革へのモチベーションを生み出すために，組織のゴールが達成されていないことを示す不当性の証明，生き残りのための不安感や罪意識の創成，学習に対する不安感を克服するための心理的な安心感の創成が行われる。②学習では，新しい考え方，古い考え方における新しい意義，判断のための新しい基準を学習するために，ロールモデルの模倣と同一化，解決法の選択と試行錯誤を行う。そして③内面化では，新しい考え方，意義，基準の内面化のた

82）清水龍瑩（1990）pp. 83-84。
83）清水龍瑩（1990）pp. 85-86。
84）Schein, E. H.（2010）（梅津祐良他訳（2012）pp. 348-364）.

めに，自己イメージ，自己同一性への統合，継続する諸関係への統合がはかられ，組織文化が再凍結されるのである。

こうしたプロセスは，レヴィン Lewin[85] の計画的組織変革における，解凍，変動，再凍結のモデルと，これを基にした組織開発（Organizational Development）の分野を含むその後の組織変革の事例研究や理論的議論[86]と類似するものであると言えよう。また解凍の段階における心理的な安心感の創成は，「心理的安全性[87]」として議論され，これが学習やイノベーション，成長をもたらす前提となると考えられる。

7．革新的文化の必要性

7－1　経営者の役割

こうして創出期において創業者によって創り出された組織文化は，成長期において企業の成長とともにそれ自身の影響力を持つようになり，成熟期にはある意味で負の経営資産となり変革が必要とされる。そうした中でトップマネジメントはどの段階においても組織文化に対して極めて大きな役割を果たしているのである。

ヒックマンとシルヴァ Hickman & Silva[88] はそのために必要なトップの経営スキルとして，①洞察力：独創的なビジネスチャンスを捉える，②感受性：社員にやる気を起こさせ，顧客のニーズを捉える，③ビジョン：自ら未来を創り出す，④適応力：変化に臨機応変に対応してゆく，⑤集中力：自ら変化を起こしてゆく，⑥忍耐力：長期的視野を持つ，の６つを挙げている。すなわち企業の成長の各段階においてトップはこうしたスキルを駆使し，組織文化を創り出し，維持・成長させ，必要に応じて変革してゆかなければならないのである。

コッター Kotter によれば[89]，「マネジメント」とは，人材と技術を管理する複雑なシステムをつつがなく進行させるための様々なプロセスである。このマネジメント行動に含まれる主要な要素には，計画，予算策定，組織設計，人材配置，統制，問題解決の活動が含まれる。これに対して「リーダーシップ」とは，まず組織を誕生させる，あるいはその組織を激しく変化している環境に適応させていく様々なプロセスである。すなわちリーダーシップの発揮によって，まず組織の将来はどうあるべきかを明らかにし，そのビジョンに向けて人材を整列させ，さらに待ち構える障害をものともせず，必要な改革を実現する方向に人材を鼓舞するというプロセス，と定義できる。そしてこのリーダーシップよりもマネジメントが強調される組織では，組織変革が難しいと言うのである。

これは清水[90]の言う「管理者精神」と「企業家精神」に対応すると考えられる。これらは将来

85）Lewin, K.（1951, 1958）.
86）Hatch, M. J.（2014）（大月博司他訳（2017）pp. 464-466）.
87）Edmondson, A. C.（2019）（野津智子訳（2021））.
88）Hickman, C. R. & Silva, M. A.（1984）（上野明監修（1985）pp. 141-383）.
89）Kotter, J. P.（1996）（梅津祐良訳（2002）pp. 51-58）.
90）清水龍瑩（1983）pp. 74-75。

構想の構築と経営理念の明確化，戦略的意思決定，執行管理という，経営者の３つの機能を遂行するために必要な経営者能力である。「管理者精神」とは，連続的緊張に耐えうる能力であり，意思決定された目標を絶えず明確にし，その目標達成のために組織全体を効率よくコントロールしていく能力である。また「企業家精神」とは，不連続的緊張を自ら作り出す力であり，変化する外部環境を素早く洞察し，自らの危険負担において絶えず情報の新結合を意思決定する能力である。そして清水によれば「リーダーシップ能力」とは，それらをより高い次元から統合し，外部環境の変化に応じてどちらにウエイトをかけるか判断し，それらをバランスよく統合していく能力[91]，いわばブレーキとアクセルを上手にコントロールする能力である。企業の成長過程に従って重視される経営者能力は変わっていき，創業期の企業では企業家精神が，成長期の企業では管理者精神が，安定期の企業ではリーダーシップ能力がより重要となるのである[92]。

この管理者精神，企業家精神は，経営者能力についての議論であるが，対象を管理者全般にまで広げれば，組織行動としてのリーダーシップ論における，交換型リーダーシップと変革型リーダーシップに対応させることができるであろう。「変革型リーダーシップ」とは「交換型リーダーシップ」と対比される概念であり，フォロワーの目標を高め，明示的もしくは暗黙的な交換関係に基づいた期待を超えた業績を上げることができる，という自信を彼らに与えることにより，彼らに対して影響を及ぼすリーダーシップである。また変革型リーダーシップには，①理想化された影響力，②モチベーションの鼓舞，③知的刺激，④個別配慮，という４つの下位概念がある[93]。そしてこれに対比される交流型リーダーシップとは目標設定，成果の明確化，フィードバック，および達成に対する報酬によって，フォロワーに対して影響を及ぼすリーダーシップのことである[94]。また両者を包含するリーダーシップをフルレンジ・リーダーシップと呼ぶことができる[95]。

この変革型リーダーシップは新しいビジョンを提示して組織の変革を主導し，フォロワーはリーダーの示すビジョンや理念に情緒的に関与し，リーダーに自発的・積極的に従っていく。経営環境が極めて流動的で不確実になっている現状を踏まえて，組織文化の変革を実行することが課題となっているため，近年注目を浴びているのである[96]。そしてリーダーからフォロアーへの影響は直接的なルートだけではなく，間接的なルートとして組織文化の形成による組織メンバーへのビジョンや価値観の浸透を通じて，持続的に影響を及ぼすことができる。すなわち変革型リーダーシップによって組織文化が定着するのである[97]。

７－２　革新的－保守的の次元

以上のよう組織文化は常に硬直化していく方向にあり，組織文化自身が革新性を持っているか，

91）清水龍瑩（1995）p. 151，清水龍瑩（2000）pp. 82-85。
92）岡本大輔他（2012）pp. 97-98。
93）横田絵理他（2012）p. 123，Bass & Avolio（1995）。
94）石川淳（2009）p. 99，Dvir et al.（2002）p. 735。
95）鈴木竜太，服部康宏（2019）pp. 159-160，Bass & Avolio（1995）。
96）高尾義明（2019）p. 136。
97）鈴木竜太，服部康宏（2019）pp. 163-164。

それとも保守的になっているのかによって組織を分類することができると考えられる。この組織文化の分類における革新的－保守的の次元は外部適応機能に関する次元であり，戦略と深い関係があると考えられる。そこで組織文化と戦略との関係について実証的に見ている古典的な研究を改めて概観してみよう。

ディールとケネディ[98]の研究は，マッキンゼーのコンサルタントにヒアリングをして「強い文化」を持つとされた18社についてのケーススタディであった。またピータースとウォーターマン[99]の研究は，1961年から1980年までの20年間において資産成長率，資本金増加率，時価簿価比率，使用総資本利益率，自己資本利益率，売上高利益率のランキングの上位半分に継続的にランクインしており，さらに業界の専門家に対するヒアリングで「革新性」を持っているとされた企業に対して面接調査を行い，条件を満たした14社についてのケーススタディである。

コリンズとポラス Collins & Porras[100]の研究は，1989年に165社の CEO からアンケートを回収し，業界で卓越している，広く尊敬されている，社会に痕跡を残している，世代交代している，製品のライフサイクルを超えて繁栄している，という条件を満たすとして挙げられた上位20企業のうち，1950年以前に設立された18社を「ビジョナリー・カンパニー」とし，それぞれの比較対象として設立時期が同じで，設立時の製品・市場が似ており，前述のアンケートで名前があまり挙がっていないが，かといって負け犬ではないとされた企業を選んで比較調査をしている。例えば唯一日本企業で選ばれたソニーと比較されたのはケンウッドである。ケーススタディではあるが，各社とも株式総合利回りは比較対象と比べても非常に高くなっていることが示されている。

コッターとヘスケット Kotter & Heskett[101]の研究では，①22産業207社のトップ各６名に対するアンケート調査において約600通を回収し，非常に強力な文化から非常に弱い文化の５段階で聞いた回答の平均を用いて202社について文化の強度の指数を算出した。その結果，企業文化と企業の長期の業績（純利益伸び率，ROA，株価の1977年から1988年の11年間の年平均伸び率）には弱い正の相関しか検出されず，強力な文化は目覚しい業績を生むという彼らの分類による理論Ⅰには限界があると言う。

次いで②上記の202社から業績の優れていた12社と，これと同業種で業績の低い10社の合計22社を取り上げて，75人の財務アナリストにその会社の企業文化が業績に影響を及ぼしたと思うかどうかを聞いている。その結果，高い業績を上げている企業では文化と環境とがフィットしているという理論Ⅱが支持された。

さらに③22社から17社を選んで掘り下げたケーススタディを行い，また13社について従業員や経営幹部にインタビュー調査を行った。その結果高い業績を上げている企業では「変革を促す文化」が色濃く存在していることが確認され，企業が環境変化を予測し，それに適応してゆくことを支援しえる文化だけが，長期にわたり卓越した業績を支え続けるという理論Ⅲが支持されたと

98）Deal, T. E. & Kennedy, A. A.（1982）（城山三郎訳（1983））.
99）Peters, T. J. & Waterman, R. H.（1982）（大前研一訳（1983））.
100）Collins, J. C. & Porras, J. I.（1994）（山岡洋一訳（1995）.
101）Kotter, J. P. & Heskett, J. L.（1992）（梅津祐良訳（1994）.

している。

こうした研究を見ると，単に「強い」文化を持っているだけでは十分とは言えず，これが環境とフィットしていることが業績につながる最低条件となるが，それに加えて常に革新を促すような「革新的な文化」を持つことが長期の維持発展につながるのであり，組織文化の外部適応機能を考えた場合，革新的－保守的の次元がこれを表していると言えるであろう。

おわりに

経営学において組織文化は，社会性のレイヤーにおいては例えば不祥事を引き起こす原因となり，戦略のレイヤーにおいては環境を解釈する枠組みとなり，組織のレイヤーにおいては，変革を進める力，あるいは障害となり，資源のレイヤーにおいては例えば行動と成果を調整する。組織文化の測定が難しいからと言って，その経営における役割が小さくなるわけではない。

私はこれからも，因果関係の説明を重視したモダン・パースペクティブにおける組織文化論の立場から，様々な理論研究，実証研究を続けて行く中で，その企業経営における役割をより明確にしていきたいと思っている。

参 考 文 献

Allaire, Y. & Firsirotu, M. E.（1984）, “Theories of Organizational Culture,” *Organization Studies*, Vol. 5, No. 3

Argyris, C.（1992）, *On Organizational Learning*, Blackwell.

Argyris, C. & Schön, D. A.（1978）, *Organizational Learning*, Addison-Wesley

Barney, J. B.（1986）, “Organizational Culture,” *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, pp. 656-665

Bass, B. M. & Avolio, B. J.（1995）, *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*, *2nd ed.*, Mind Garden

Cameron, K. S. & Quinn, R. E.（2006）, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, John Wiley & Sons（中島豊監訳『組織文化を変える「競合価値観フレームワーク」技法』ファーストプレス，2009）

Collins, J. C. & Porras, J. I.（1994）, *Built to Last*, Harpercollins（山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー』日経BP 出版センター，1995）

Collis, D. J. & Montgomery, C. A.（1998）, *Corporate Strategy: A Resource-based Approach*, McGraw-Hill（根来龍之他訳『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社，2004）

Daft, R. L.（2001）, *Essentials of Organizational Theory & Design, 2nd ed.*, South Western College（髙木晴夫訳『組織の経営学』ダイヤモンド社，2002）

Daft, R. L.（2013）, *Organizational Theory & Design, 12th ed.*, Cengage Learnig

Davis, S. M.（1984）, *Managing Corporate Culture*, Harper & Row（河野豊弘，浜田幸雄訳『企業文化の変革』ダイヤモンド社，1985）

Deal, T. E. & Kennedy, A. A.（1982）, *Corporate Cultures*, Addison-Wesley（城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』新潮社，1983）

Deal, T. E. & Kennedy, A. A.（1999）, *The New Corporate Cultures*, Perseus Books

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. & Shamir, B.（2002）, “Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment,” *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 4, pp. 735-744

Dyer, J., Gregersen, H. & Christensen, C. M.（2011）, *The Innovator’s DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*, Harvard Business Review Press（櫻井祐子訳『イノベーションの DNA』翔泳社，2012）

Edmondson, A. C.（2019）, *The Fearless Organization*, John Wiley & Sons（野津智子訳『恐れのない組織』英知出版，

2021）
藤田 誠（1991）「組織風土・文化と組織コミットメント」『組織科学』第25巻第 1 号，pp. 78-92
二村敏子（2004）『現代ミクロ組織論』有斐閣
Gerloff, E. A.（1985）, *Organizational Theory and Design*, McGraw-Hill（車戸寛監訳『経営組織の理論とデザイン』マグロウヒル出版，1989）
Hall, E. T.（1976）, *Beyond Culture*, New York, Anchor Press（岩田慶治，谷 泰訳『文化を越えて』TBS ブリタニカ，1979）
濱口惠俊（1989）「人柄はどのように形づくられるか」大橋正夫，佐々木薫編『社会心理学を学ぶ（新版）』有斐閣，pp. 77-95
Hamel, G. & Prahalad, C. K.（1994）, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press（一条和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社，1995）
Hatch, M. J. with Cunliffe, A. L.（2014）, *Organizational Theory Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives. Third edition*, Oxford University Press（大月博司，日野健太，山口善昭訳『Hatch 組織論 ――3 つのパースペクティブ――』同文舘出版，2017）
Hickman, C. R. & Silva, M. A.（1984）, *Creating Excellence*, George Allen & Unwin（上野明監修『エクセレント・カンパニーを創る』講談社，1985）
石川 淳（2009）「変革型リーダーシップが研究開発チームの業績に及ぼす影響：変革型リーダーシップの正の側面と負の側面」『組織科学』第43巻第 2 号，pp. 50-80
伊丹敬之，加護野忠男（1993）『ゼミナール経営学入門 第 2 版』日本経済新聞社
加護野忠男（1982）「パラダイム共有と組織文化」『組織科学』第16巻第 1 号，pp. 66-80
加護野忠男（1988）『組織認識論』千倉書房
狩俣正雄（1989）「組織文化とコミュニケーション」『大阪学院大学商学論集』第15巻第 3 号，pp. 83-99
慶應戦略経営研究グループ（2002）『「組織力」の経営』中央経済社
菊澤研宗編（2018）『ダイナミック・ケイパビリティの戦略経営論』中央経済社
岸 眞理子（2014）『メディア・リッチネス理論の再構想』中央経済社
北居 明（2014）『学習を促す組織文化』有斐閣
小林啓孝（1987）「認知図式（スキーマ）と意思決定」『明治学院論叢』第80号，pp. 91-115
河野豊弘（1985）『現代の経営戦略』ダイヤモンド社
河野豊弘，クレグ S. R.（1999）『経営戦略と企業文化』講談社
Kotter, J. P.（1996）, *Leading Change*, Harvard Business School Press（梅津祐良訳『企業変革力』日経 BP 社，2002）
Kotter, J. P. & Heskett, J. L.（1992）, *Corporate Culture and Performance*, The Free Press（梅津祐良訳『企業文化が高業績を生む』ダイヤモンド社，1994）
Kummerow. E. & Kieby, N.（2014）, *Organizational Culture Concept, Context, and Measurement*, World Scientific
Lewin, K.（1951）, *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*（Dorwin Cartwright ed.）, Oxford Harpers
Lewin, K.（1958）, “Group Desision and Social Change,” in E. E. Maccoby, T. M. Newcomb & E. L. Hartley eds., *Readings in Social Psychology*, New York: Holt, Rinehart and Winston, pp. 197-211
McLaren, R. I.（1982）, *Organizational Dilemmas*, John Wiley & Sons
野中郁次郎（1983）「迫られるコーポレート・カルチャーの形成」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』Apr.-May，pp. 70-80
野中郁次郎，加護野忠男，小松陽一，奥村昭博，坂下昭宣（1978）『組織現象の理論と測定』千倉書房
小原久美子（2014）『経営学における組織文化論の位置づけとその理論的展開』白桃書房
岡本大輔，古川靖洋，佐藤 和，馬場杉夫（2012）『深化する日本の経営 ――社会・トップ・戦略・組織――』千倉書房
王 英燕（2017）『組織コミットメント再考 中日米における実証研究を手がかりに』文眞堂
Peters, T. J. & Waterman, R. H.（1982）, *In Search of Excellence*, Harper & Row（大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社，1983）
Popenoe, D.（1986）, *Sociology*, Prentice-Hall
坂下昭宣（2002）『組織シンボリズム論 ――論点と方法――』白桃書房
櫻井通晴（2011）『コーポレート・レピュテーションの測定と管理』同文舘出版

佐藤 和（1993）「戦略的情報システム試論　――組織文化に応じた情報システムの構築――」『三田商学研究』第36巻第４号
佐藤 和（2009）『日本型企業文化論　――水平的集団主義の理論の実証――』慶應義塾大学出版会
佐藤 和（2019）「日本型経営とその変化　――企業文化の層から考える――」『経営学論集』第89巻
佐藤 和，妹尾剛好，横田絵理，米山茂美（2015）「家父長型リーダーシップと成果に関する実証分析」『三田商学研究』第58巻第４号
Schein, E. H.（1983）, “Coming to a New Awareness of Organizational Culture,” *Sloan Management Review*, Vol. 25, No. 2, pp. 3-16（戦略経営協会編『コーポレート・カルチャー』HBJ 出版局，1986，pp. 1-32）
Schein, E. H.（1985）, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass（清水紀彦，浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社，1989）
Schein, E. H.（1999）, *The Corporate Culture Survival Guides*, Jossey-Bass（金井壽宏訳『企業文化 生き残りの指針』白桃書房，2004）
Schein, E. H.（2009）, *The Corporate Culture Survival Guide, New and Revised ed.*, John Wiley & Sons（金井壽宏訳『企業文化［改訂版］ダイバーシティと文化の仕組み』白桃書房，2016）
Schein, E. H.（2010）, *Organizational Culture and Leadership, 4th ed.*, John Wiley & Sons（梅津祐良，横山哲夫訳『組織文化とリーダーシップ』白桃書房，2012）
Schein, E. H. & Schein, P.（2017）, *Organizational Culture and Leadership, 5th ed.*, John Wiley & Sons
戦略経営協会編（1986）『コーポレート・カルチャー』HBJ 出版局
清水龍瑩（1975）『実証研究・日本の経営』中央経済社
清水龍瑩（1983）『経営者能力論』千倉書房
清水龍瑩（1984）『企業成長論』中央経済社
清水龍瑩（1990）『大企業の活性化と経営者の役割』千倉書房
清水龍瑩（1995）『能力開発のための人事評価』千倉書房
清水龍瑩（1998）『日本型経営者と日本型経営　――実証研究30年――』千倉書房
清水龍瑩（2000）『社長のリーダーシップ』千倉書房
Smircich, L.（1983）, “Concepts for Culture and Organizational Analysis,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, Sep., pp. 339-358（戦略経営協会編『コーポレート・カルチャー』HBJ 出版局，1986，pp. 33-77）
Suchman, M. C.（1995）, “Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches,” *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 571-610
鈴木竜太（2002）『組織と個人　――キャリアの発達と組織コミットメントの変化』白桃書房
鈴木竜太，服部康宏（2019）『組織行動：組織の中の人間行動を探る』有斐閣
田嶋善郎（1985）「価値」三井宏隆編著『社会心理学』小林出版，pp. 158-177
高尾義明，王 英燕（2012）『経営理念の浸透　――アイデンティティ・プロセスからの実証分析』有斐閣
高尾義明（2019）『はじめての経営組織論』有斐閣
ティース D. J. 著，菊澤研宗，橋本倫明，姜 理恵訳（2019）『ダイナミック・ケイパビリティの企業理論』中央経済社
戸田正直（1992）『感情』東京大学出版会
対木隆英（1990）「組織文化と管理活動」増地昭男編著『経営文化論』中央経済社，pp. 67-77
上田 泰（1991）「情報適合論に関する序論的考察」『明治大学論叢』第73巻第３，４号，pp. 223-244
梅澤 正（1990）『企業文化の革新と創造』有斐閣
海野素央（2006）『組織文化のイノベーション』同文舘出版
宇野善康（1990）『普及学講義』有斐閣
Weick, K. E.（1979）, *The Social Psychology of Organizing, 2nd ed.*, McGraw-Hill（遠田雄志訳『組織化の社会心理学』文眞堂，1997）
Ybeme. S., Yanow, D. & Sabelis, I. eds.（2011）, *Organizational Culture*, Edward Elgar
横尾陽道（2004）「企業文化と戦略経営の視点　――『革新志向の企業文化』に関する考察――」『三田商学研究』第47巻第４号
横田絵理，佐藤 和，米山茂美，妹尾剛好（2012）「日本企業におけるリーダーシップ・スタイルに関する実態調査」『三田商学研究』第54巻第６号